

Стратегическо управление на бизнес организациите – възможности и предизвикателства

Велислава Николаева

Strategic Management of Business Organizations - Opportunities and Challenges

Velislava Nikolaeva

Abstract

The proposed work focuses on the specifics of the business environment considered and managed as an ecosystem and the challenges to strategic management that are provoked and conditioned by the new order of this type of socio-economic relations. The actuality of the research problem is argued precisely with the established need to improve the strategic management toolkit in the context of the upcoming changes. The aim of the report is to trace and critically analyze in a theoretical and practical-applied context the content range of the concept of "business ecosystem". On this basis, measures for improving the strategic management of the organization should be systemized and proposed.

Keywords: Strategy, strategic management, strategic planning process, strategic success, business ecosystem.

JEL Code: M10

Въведение

В предложената разработка акцент се поставя върху спецификата на бизнес средата, разглеждана и управлявана като екосистема и предизвикателствата пред стратегическото управление, които са провокирани и обусловени от новите порядки в такъв тип обществено-икономически отношения. Актуалността на изследователския проблем се аргументира именно с установената необходимост от усъвършенстване на инструментариума на стратегическото управление в контекста на промените в бизнес средата. Целта на доклада е да се проследи и критично да се анализира в теоретичен и практико-приложен план съдържателния обхват на понятието „бизнес екосистема“. На тази основа да се систематизират и предложат мерки за усъвършенстване на стратегическото управление на организацията в съответствие със спецификите на бизнес екосистемата.

В изложението на текста се идентифицират и анализират особеностите на бизнес екосистемата. На основата на систематизираните характеристики се предлага концептуален модел за осъществяване на стратегическо управление от организацията в съответствие с установените специфики за развитие в този тип среда.

1. Моделът „бизнес екосистема“ – природа и специфики

Понятието „екосистема“ за първи път се използва през 90^{те} години на миналия век от Джеймс Муур¹. Появата на високотехнологичните компании, които предвид спецификата на своята дейност, създават мрежа от партньорства и заетост и са организатори на дейностите и работата на много други свързани с тях компании, са в основата на появата на нов тип бизнес-формация, условно наречена „бизнес екосистема“. С това се обяснява „съвместната еволюция на няколко компании“². Използването на екосистемите като модел за стратегическо бизнес управление е най-разпространено в ИТ-сектора и високо технологичните индустрии, поради голямата динамика в средата и спецификата на осъществяваните дейности.

Концепцията „екосистема“ може да се възприеме като нов стратегически подход, чрез

¹ Moor, J., The Death of Competition, Harper Business, New York, 1996

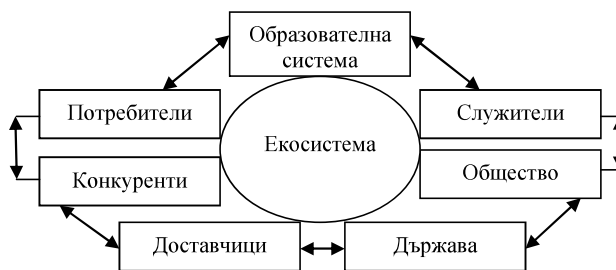
² Ривз, М., Кн. Хаанес, Дж. Синха, Стратегии тоже нужна стратегия, Эксмо, Москва, 2016

който, от една страна успешно може да се управлява бизнеса, а от друга – се установяват нови предизвикателства за стратегическото поведение и управление на бизнес организацията. Използвайки дефиницията на Дж. Муур може да се обобщи, че екосистемата е формация от икономически активни (пряко или косвено) субекти (доставчици, дистрибутори, потребители, конкуренти, организации от структурите на държавната и местната власт, образователни институции и др.), които взаимодействат по между си и по същество представляват „организмите“ на бизнес света. В състава на тази екосистема влизат производители, доставчици, конкуренти, потребители и др., които работят заедно, тъй като е установено, че по този начин най-оптимално могат да постигнат своите цели.

Казано по друг начин, с понятието „бизнес екосистемата“ може да се представи мрежа от организации, които участват в процеса на създаването и разпространението на продукт или услуга, едновременно и чрез сътрудничество, и чрез конкуренция. В този смисъл следва да се направи уточнението, че всеки отделен бизнес, който участва в нея, влияе и се влияе от останалите участници на примера на биологичните екосистеми, в които освен постоянната връзка и взаимозависимост, се изисква адаптивност и способност за оцеляване. Казано по друг начин: бизнесът може да се представи и отъждестви с жива природна система (екосистема). В нея традиционните отношения на съперничество и конкурентна борба се съчетават и дори заместват с отношения на сътрудничество, коопериране и взаимна еволюция. Това определя нови правила за поведение в екосистемата, нови роли за участниците и нови условия за правеното на бизнес. Така по естествен път се появява необходимостта от промяна в стратегическото управление на бизнес организацията.

Всяка екосистемата има лидер – организация, която има и ролята на обединител и координатор на останалите членове. Лидерът със своето поведение трябва да съдейства екосистемата да постига споделените си цели, а участниците да могат да се кооперират по между си в организирането и реализирането на общи инициативи при спазването на принципите за взаимна подкрепа и сътрудничество.

Елементите на бизнес екосистемата са посочени във фигура 1.



Фигура 1. Елементи на бизнес екосистема

В таблица 1³ е представена кратка характеристика на всеки един от тези елементи. От особена важност е на всички тях да се гледа като на партньори.

Таблица 1. Характеристика на елементите на екосистемата

Елементи	Характеристика
Държавата и институциите	<ul style="list-style-type: none"> • Организируют различни форуми, кръгли маси и други, на които може да се установи и позицията на бизнеса по ключови въпроси и проблеми. • Търсят механизми за облекчаване на бизнеса (не се коментира)

³ Адаптирано по: Миленчев, Г., H2H в бизнеса, <https://www.manager.bg/komentari/h2h-v-biznesa?page=0%2C1>, достъпно на 5.10.2018

	<p>резултатността).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бизнесът има възможността да подпомага развитието и усъвършенстването на работата на различните институции чрез предложения до законодателните органи, до структурите на държавната и местната власт и др.
Образователна система ⁴	<ul style="list-style-type: none"> • В нея се подготвят бъдещите специалисти, които със своите знания, умения и опит ще имат съществена роля при формирането на добавена стойност за бизнеса и обществото. • Тя и бизнеса в единство могат да координират усилията си в обучението на бъдещите специалисти и в популяризиране на новото знание.⁵
Системата на висшето образование	<ul style="list-style-type: none"> • В нея се генерира ново знание, което подпомага бизнеса (иновации). • Тя може по заявка на бизнеса целево да подпомогне неговата дейност.
Доставчици	<p>Без тях бизнес организацията трудно би съществувала. Този елемент на екосистемата е от онези, които най-малко се нуждаят от обяснение защо доставчиците следва да се разглеждат като партньори. Работата с тях е успешна, когато се основава на доверие, устойчивост във времето и зачитане на интересите на другия. За доставчиците бизнес организацията е потребител.</p>
Потребители	<p>Те осигуряват доход и заслужават внимание. С тях бизнес организацията трябва да изгради добра комуникационна мрежа, независимо дали се отнася за индустриални или крайни потребители. Техните успехи и положителни оценки са успех и за бизнес организацията.</p>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> • Все по-голяма популярност придобиват различните форми на стратегическо сътрудничество между доскорошни конкуренти. Достатъчно е идентифицирането на една област за сътрудничество, за да се нарече конкурента – партньор. • Проблемите на конкурентите често са общи, което позволява обединяване и в посока на тяхното разрешаване. • Могат да разработват общи стандарти за работа (унифициране на някакви изисквания и процеси), посредством членство и участие в различни форуми (също могат да се разглеждат като форма на сътрудничество).
Служители	<p>Служителите (в това число и бившите) са партньори, защото са лицето и същността на организацията. Ако тя се грижи за своите служители и се отнася с уважение към тях, те ще и отвърнат със същото. Развитието на фирмена култура също е добър инструмент за стратегическо партньорство със служителите – настоящи и бивши.</p>
Общество и граждани	<p>Те формират имидж, нагласи и отношение към нея. Необходимо е добро изграждане на комуникационната мрежа и ефективната обратна връзка. От комуникацията с тази аудитория организацията може да получи полезна за своето развитие информация. Добър стратегически инструмент за партньорство са дните на „отворени врати“, възможностите за придобиване на собственост и дори за доработка на предлаганите продукти (предимно в ИТ-сектора).</p>

⁴ Най-често като елемент на бизнес екосистемата се визира системата на висшето образование като подсистема на образователната. Едно такова допускане е непълно, тъй като системата на средното образование също може да бъде важен елемент и партньор в екосистемата.

⁵ Заедно с това бизнесът може да подпомогне (да бъде партньор) на образователните институции с инвестиции в наука, в материална база за наука и обучение, с експерти, които да подпомогнат формирането на практико-приложни знания у обучаемите, да предлага стаж и заетост на най-изявените, да осигурява стипендии и др.

В развитието на екосистемата могат да се обособят следните етапи⁶:

- Възникване – Избор на пазарна ниша (или проблем за решаване), в която ще се развива бъдещата екосистема. Най-често в периметъра на избора попадат пазари (ниши) със слаба (малка) конкуренция, тъй като при тях по-лесно могат да се създадат специфичните отношения, характерни за този тип бизнес системи. Формирането на екосистемата обхваща:

- Идентифициране на заинтересованите страни и потребностите им, което ще помогне за избора на ниша или прецизиране на проблема.

- Дефиниране на решение – анализ на разходи, ползи при различни сценарии на избора на пазар (ниша) или на възможните решения на проблема и избор на най-доброто.

- Определяне на добавената стойност за всеки участник – финансова, функционална, друга.

- Определяне на очакванията към всеки участник (ангажираност, финанси и др.).

- Формулиране на показатели за успех, посредством които да се измерват резултатите от дейността на участниците в екосистемата.

- Развитие (разширяване) – На този етап към екосистемата се създава мрежа от партньори, доставчици, дистрибутори и потребители, общество, образователна система и други, които имат отношение и могат да добавят стойност към предмета на дейност на екосистемата.

- Борба за надмощие (лидерство) – Ролята на конкуренцията се засилва, увеличава се стремежа на различни пазарни участници за надмощие. Това води до промяна във фокуса на стратегията на бизнес организацията – акцент се поставя върху конкурентните и предимства (намаляване на разходите, иновации за задълбочаване на сътрудничеството с потребителите, реструктуриране).

- Криза, последвана от самообновяване – Предпоставка за появата на кризата са неблагоприятното влияние на средата или неблагоприятното влияние на друга екосистема. Самообновяването е свързано с идентифициране на нови идеи и възможности за развитие на екосистемата, които да и гарантират устойчивост и стабилност.

Важно е да се отбележи, че много често като първопричина за вземането на решение за създаване на екосистема е проблемът, който трябва да се реши.

Съществуването на екосистемите генерира следните ползи:

- По-добро разбиране за пазара и за ролята на всеки от участниците в него.

- Формулиране на комплексни решения с мултиплициращ ефект на ползите от тях.

- По-бързо генериране и трансфер на иновации заради установеното поведение на сътрудничество между участниците.

- Социална и екологична устойчивост предвид специфичните отношения на сътрудничество, които се създават между участниците.

- Добавена стойност – индивидуална за участниците и за цялата екосистема.

- Удовлетворяване на обществените интереси.

- Креативно сътрудничество, съчетано с конкуренция.

Подобна на концепцията на Муур⁷ за бизнеса като екосистема е тази на Брандербург и Нейлбаф⁸ за съ-конкуренцията (сътрудничество и конкуренция) и на Фрийман⁹, според която обкръжението на организацията е съвкупност от заинтересовани от дейността и страни, чиито интереси трябва да се вземат под внимание от мениджърите при вземането на решение за бъдещото поведение.

Според Брандербург и Нейлбаф ползите (изгодите) трябва да се споделят с всички участници, а за определянето на поведението може да се използва теория на игрите.

⁶ Адаптирано по: Moor, J., The Death of Competition, Harper Business, New York, 1996

⁷ Moor, J., The Death of Competition, Harper Business, New York, 1996

⁸ Branderburger, A., B. Nalebuff, Co-opetition, Doubleday, New York, 1996

⁹ Freeman, R., Strategic management: a stakeholder approach, Boston, 1985

Фрийман от своя страна смята, че организацията носи отговорност пред следните общности – служители, потребители, доставчици и обществото като цяло, което я задължава да следва определен тип поведение на сътрудничество.

Предложената информация относно същността и природата на бизнес екосистемите позволява формирането на следните по-важни изводи и обобщения:

- Бизнес екосистемата е формално образувание – мрежа от участници с различен предмет на дейност, локално или пазарно определени, имащи споделени цели и отношения основани на сътрудничество.
- Екосистемата може да се приеме като бизнес модел с ясно определени правила за поведение на организацията като елемент на екосистемата, както и на всички останали участници в нея.
- Екосистемата има фази на развитие, които изискват определен тип поведение от участниците. Бизнес организациите като елемент на екосистемата адаптират своето поведение в нея посредством осъществяването от тях стратегическо управление.

2. Предизвикателства пред стратегическото управление на бизнес организацията

Проследяването на научната дискусия относно спецификите на стратегическото управление, позволява да се открият следните аспекти на тълкуване на неговата природа:

- Стратегическото управление подпомага дългосрочното и устойчиво развитие на бизнес организацията.
- Стратегическото управление е процес, който интегрира в себе си множество подпроцеси. То е надежден инструмент за постигане на дългосрочно развитие и е специфичен „колективен спорт“, в който участват всички служители на организацията.
- То е особена система от действия, необходими и приложими за изпълнение на поставените цели, при отчитане влиянието на средата и предполага наличието на симбиоза между интуиция, опит и изкуство, която мениджърите трябва да притежават и демонстрират.
- Стратегическото управление изисква комплексност на вземаните решения, адаптивност, гъвкавост и колективност при осъществяването на избраната стратегия.
- Стратегическото управление е философия за правенето на бизнес. В този смисъл включването на бизнес организацията в екосистема е функция на разбирането на нейното ръководство.

Управлението обичайно се отъждествява с целенасочено въздействие върху дадена система. От своя страна стратегическото управление следва да подпомогне дългосрочното и устойчиво развитие на организацията, като следването на посоката на развитие се определя от избраната стратегия. В този смисъл стратегията може да се представи като съвкупност от политики и поведение, посредством които се обезпечават разпределението и оползотворяването на организационните ресурси за постигане на дългосрочните цели. „Стратегията е средство за реализация на фирмената политика, а тактиката е средство за постигане на стратегията.“¹⁰

Според Мария Андреева¹¹ стратегията е:

- ръководно начало в дейността на организацията и рамка, която ръководи тези, които определят насоките за развитие;
- пътеводител относно начина за осигуряване на ресурсите;
- интегриран инструмент за управление, посредством който се осъществяват промени.

От своя страна Зафирова¹² определя стратегията не само като „курсът, който една организация избира, преследвайки целите си“, но интегрира в нейната природа и влиянието,

¹⁰ Пипер, П., К. Рихтер, Мениджмънт: управлението на прехода, Gabler, София, 1993, с.25

¹¹ Андреева, М., Стратегически мениджмънт, Стено, Варна, 2001, с.17

¹² Зафирова, Цв., Стратегическо управление, Наука и икономика, Варна, 2008, с. 19.

което оказва средата. Според нея „за да се разработи една стратегия, трябва да има поставени цели, да се изследва външната среда, да се диагностицира вътрешната среда”.

Учените Хикман и Силва¹³ предлагат едно кратко, но комплексно тълкуване на природата на стратегията. Те я възприемат като „план за работа, като намерение или замисъл, като стил на поведение, като възприета позиция, като бъдеща перспектива”, а според Чандлър¹⁴ „стратегията предполага определяне на основните дългосрочни цели и задачи на предприятието, изработване на начина на действие и реда за разпределение на ресурсите, необходими за постигането на целите”.

Румен Георгиев¹⁵, позовавайки се на мисъл на Александър Велики, а именно, че „стратегията е знание и умение да се разгръщат войските, за да се преодолее съпротивата и да се създаде печеливша система за надмощие и ръководство, и е събирателно понятие за комплексен подход за справяне с врага, за разгръщане на войските и за защита на територията“, смята че, ако думите „войска“ и „територия“, се заменят с „ресурси“ и „пазар“, ще се получи част от съвременното разбиране за същността на стратегията. Според същия автор стратегирането е процес на целево формулиране и осъществяване на стратегията. Именно това определя основните роли на стратегирането:

- да подпомогне процеса на формиране на стратегията и
- да подпомогне процеса на осъществяване на стратегиите.¹⁶

В контекста на съвременната общественно-икономическа действителност и динамични промени в средата на правене на бизнес, се установява необходимост от преосмисляне и вземане на адекватни решения свързани със стратегическото поведение и управление на организацията, породени от:

- Промяната в характера на труда, която води до формирането на дейности (длъжности) изискващи високо-интелектуален (умствен) труд и такива, изискващи физически труд.
- Очакванията на хората за сигурност и внимание както на работното място, така и в обществото, както и адекватно заплащане на техния труд. Все по-безспорни стават доказателствата, че вече няма „евтина работна ръка“, а цената на труда непрекъснато се повишава. Заедно с това трябва да се отчитат и миграционните процеси, и свободното движение на хора и ресурси.
- Начините за преразпределяне на средствата в обществото.
- Обособяването на средна класа, която може да определя и променя обществените правила и нагласи.
- Конкурентоспособността придобива нови измерения – от локална става глобална. Променя се географията на конкуренцията, което променя характера на водената конкурентна борба и начините за формиране на конкурентни предимства и конкурентоспособно поведение.
- Установените стандарти от големите организации за някои дейности, бизнеси и процеси, породени от доминиращото им поведение на пазара стават задължителни и за останалите пазарни участници.
- Обществените нагласи и новите ценности и очаквания, които са силно зависими от актуалните за съвременното теми.
- Все по-задълбочаващия се недостиг на ресурси.
- Дигитализацията и виртуализацията на много сфери и бизнеси от общественно-икономическия живот, както и развитието, и ролята на комуникациите.

Всичко това променя отношението към стратегията и стратегическото управление,

¹³ Хикман, К., М. Силва, Съвършенството като цел, Народна култура, София, 1991.

¹⁴ Chandler, A., Strategy and Structure. The M.I.T., Press, Cambridge, Mass., 1962. Цитиран от Петров, И., Ст. Христов, Стратегически решения в мениджмънта, Петров-Консулт М, София, 1992.

¹⁵ Георгиев, Р., Стратегиране и конкурентоспособност, ПринтМедия, София, 2013, с. 6, 16

¹⁶ Цит. и-к, с. 11

посредством които организацията може да отговори на тези предизвикателства от външната среда.

Резултатите зависят от уменията на ръководството да направи писания текст на стратегията (по същество това е намерение за действие) в приложимо в практиката поведение. За това е необходимо осигуряване и мобилизиране на необходимите и налични кадрови, материални, финансови и информационни ресурси, както и умелото им съчетаване със свързаните системи и подсистеми в организацията, при отчитане на актуалните тенденции във външната среда.

Много често значими за постигането на стратегически успех са различни подкрепящи политики, структури и практики, които се осъществяват в организацията и не са обект на внимание, и които дори не се възприемат като стратегически по отношение на резултатността на стратегията. Това изисква припомнянето на една от характеристиките на стратегическото управление, а именно – „комплексност“. Според нея е необходимо обединяване на всички структурни елементи и процеси в организацията, за да се постигнат формулираните дългосрочни цели и стратегически приоритети.

Понякога се наблюдава дисонанс между планиран и получен резултат при осъществяване на стратегията (най-често във финансовите параметри), провокирани от подценяване на значението на обратната връзка, мониторинга по време на изпълнението и коментираната вече комплексност на стратегическото управление и свързаната с него стратегия. В не малко случаи решенията, които се вземат в хода на осъществяване на стратегията и стратегическото управление не са в съответствие с направените преди това анализи, макар и да са в съответствие със състоянието на факторите на средата. Това води до промяна в характера на взетото решение (и планираните резултати), което зависи от способността за анализ и синтез на информация на този, който взема решението. Освен незадоволителния резултат от реализирането на стратегията, очаквано се наблюдава понижаване на мотивацията, нежелание за осъществяване на промени и ограничаване на бъдещите възможности за инвестиции (заради незадоволителните резултати от изпълнението на стратегията).

В крайна сметка, позовавайки се на причините за появата на стратегическото управление като самостоятелна наука в управлението, аргументирано може да се предположи, че посредством стратегическото управление, ръководителите трябва да осъществяват такава организационна политика, че генерираните резултати да са видими, положително оценявани и разпознаваеми и извън нея. Така организацията може да формира конкурентоспособно поведение и предимство, да има ясна концепция за решенията, които трябва да взема относно разпределението на ресурсите, които са водещи за резултатите от изпълнението на стратегията.

Динамиката във външната среда позволява идентифицирането на нови проблеми и предизвикателства пред стратегическото управление, с фокус вътрешната среда на бизнес организацията. Като по-значими могат да се посочат:

- Утвърждаване на практиката стратегическо управление да се осъществява чрез набор от политики, включващи цели, средства, и процеси за тяхното реализиране, но без достатъчно внимание върху координацията и обратната връзка при изпълнението им.
- Задълбочаване на необходимостта от управление на качеството.
- Извеждане на иновациите като стратегически фактор за успех и за които обичайно в бизнес организациите не достигат достатъчно средства за тяхното генериране или трансфериране.
- Стратегическото планиране, което става все по-голяма необходимост за бизнес организациите, независимо от предмета на дейност и големината им и което като дейност, осъществявана в организациите, често се пропуска по различни обективни и субективни причини.

- Постигането на добавена стойност вече е функция не само на генерираните икономически резултати от осъществяваните дейности, но и на отношението което организацията демонстрира и получава към/ от различни общности. От значение са мултиплициращите ефекти, които се получават не само за самата бизнес организация, но и за всички нейни стейкхолдери. В този смисъл бизнес организацията трябва да се стреми към удовлетворение на всички страни, свързани с нейната дейност – мислене и поведение, което е характерно за участниците в екосистемата, но по-скоро се подценява от „самостоятелните“ участници в бизнеса.

Откритите специфики на вътрешната и външната среда поставят качествено нови изисквания към осъществяваното стратегическо управление на бизнес организацията. Променят се приоритетите, променят се критериите, по които се оценява успеха, променят се условията за правене на бизнес. Стратегическото управление, което следва да осигури дългосрочното и устойчиво развитие на организацията трябва да дава положително оценявани резултати от всички, с които организацията взаимодейства пряко или косвено.

Промяната в бизнес средата влияе върху стратегическото поведение на организацията не само по отношение на осъществяване на предмета и на дейност, но и върху начина и взаимодействието и с всички контактни аудитории. Това предполага промяна в начина на реализация на стратегията, в избора на стратегии, в политиките по тяхното осъществяване.

Все по-осезаеми стават и практиките за създаване на различни партньорства, посредством които да се постига стратегически успех. Един добър бизнес модел се оказва включването на организацията в бизнес екосистема.

3. Концептуален модел за стратегическо управление на бизнес организацията като участник в екосистема

Въпреки, че основен източник на успех е вътрешната среда (наборът от ресурси, възможности и политики), организацията е отворена система и поведението и зависи от въздействието и взаимодействието и с външната среда.

Както вече бе коментирано, в екосистемата интересите на обществото и бизнеса са свързани. За фокус на стратегическото управление на бизнес организацията като част от екосистемата задължителни са:

- Улесняване достъпа на участниците до ресурси. Това условие се отнася не само за бизнес организацията, а и за всички нуждаещи се от ресурси членове на екосистемата.
- Създаване на тесни (в това число производствени) връзки с партньорите – участници в екосистемата.
- Защита на интересите на екосистемата и на участниците в нея.

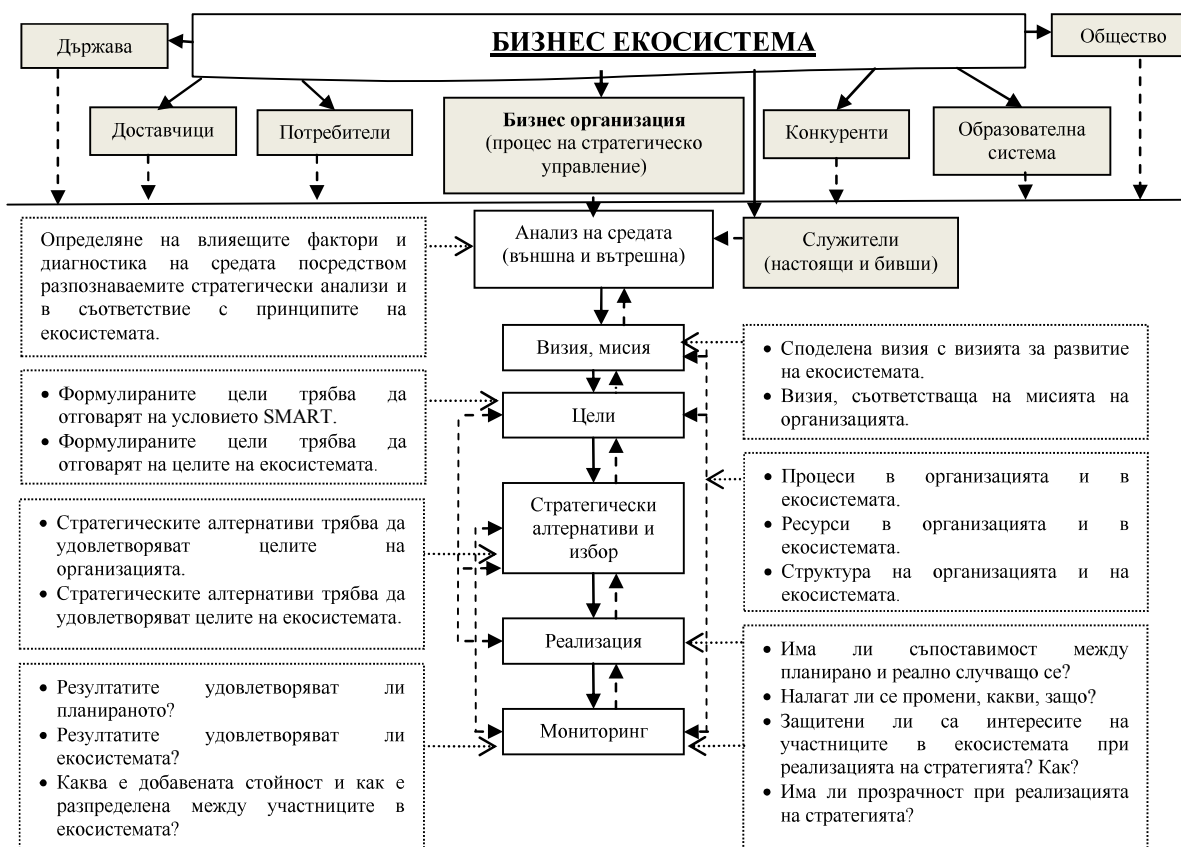
Водещи в екосистемата са стратегиите на сътрудничество, основани на равна грижа за останалите участници. Като част от характеристиките на екосистемите е обстоятелството, че не се търси индивидуално надмощие на някой от участниците, а поведение, щадящо и подкрепящо всички в екосистемата.

За успешното управление на бизнес организацията в екосистемата, трябва да се мисли за:

- Процесите в бизнес организацията и в екосистемата.
- Елементите на екосистемата (кои са съставните части на екосистемата и какво произтича от тяхната специфика по отношение на целите на екосистемата).
- Структурата на бизнес организацията и на екосистемата.
- Уменията на служителите на бизнес организацията и на съвместната еко среда.

Това изисква промяна в начина на осъществяване на стратегическо управление в следствие отчитането на спецификите на бизнес екосистемата.

Във фигура 2 е предложен концептуален модел за стратегическо управление на бизнес организацията като участник в екосистема.



Фигура 2. Концептуален модел за стратегическо управление на бизнес организацията като участник в екосистема

При разработването на модела са отчетени спецификите на екосистемата, които изискват промяна при осъществяване на стратегическото управление с оглед удовлетворяване на целите на организацията, посредством изпълнението на целите на екосистемата.

В съответствие с принципите и логиката на процеса на стратегическо управление в модела са интегрирани и правилата, и изискванията за участие на бизнес организацията в екосистема.

В обобщение може да се посочи, че в предложения концептуален модел е направен опит за определяне на основните фокус области при осъществяването на стратегическо управление на бизнес организацията като участник в екосистема.

Заклучение

В предложеното изложение са идентифицирани, систематизирани и анализирани спецификите на екосистемата като бизнес модел, при който участниците успешно могат да реализират своите цели, създавайки отношения на сътрудничество с останалите членове в екосистемата.

Именно моделът на екосистемата е определен като възможност и предизвикателство пред стратегическото управление на бизнес организацията, тъй като изисква промяна в начина, по който то се осъществява и в съответствие със спецификата на вътрешната среда на екосистемата.

Включването на бизнес организации в екосистема се оценява положително и се препоръчва при формирането на стратегически предимства поради:

- Възможността за генериране на синергични ефекти в следствие сътрудничеството с останалите елементи на екосистемата.
- Добавената стойност, която се получава от работата на екосистемата се мултиплицира върху индивидуалните резултати на всеки от участниците.
- Чрез участието си в екосистема бизнес организацията има възможност по-лесно да постига своите цели, по-лесно да осигурява необходимите за дейността и ресурси и по-лесно да формира желанието от нея имидж пред обществото.
- Създаването на отношения на сътрудничество между участниците в екосистемата влияе положително върху конкуренцията в нея. В този смисъл включването в екосистема улеснява организацията не само при формирането на конкурентни предимства (предимно спрямо неучастващи в екосистемата конкуренти), но и при водената от нея на конкурентна борба.

Моделът на екосистемата е един от потенциалните бизнес модели, които организацията може да припознае и възприеме като възможност за себе си при търсенето на ефективно стратегическо поведение и устойчивост в стратегическото си развитие.

Използвана литература

1. Аналоуи, Ф., А. Карами., Стратегический менеджмент малых и средних предприятий, Юнити, Москва, 2005
2. Андреева, М., Стратегически мениджмънт, Стено, Варна, 2001
3. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы, ИНФРА-М, Москва, 1996
4. Виханский, О., Стратегическое управление, Гардарики, Москва, 2000
5. Георгиев, Р., Стратегирание и конкурентоспособност, ПринтМедия, София, 2013
6. Зафирова, Цв., Стратегическо управление, Наука и икономика, Варна, 2007
7. Кирова, А., Роля на бизнес мрежите тип „кълъстер“ за конкурентоспособността и устойчиво икономическо развитие, Изд. ВТУ „Т. Каблешков“, София, 2017
8. Миленчев, Г., H2H в бизнеса, <https://www.manager.bg/komentari/h2h-v-biznesa?page=0%2C1>
9. Николаева, В., Стратегическа ориентация в развитието на бизнес организацията, ВСУ, Варна, 2012
10. Панова, М., Т. Панов, Стратегическо управление, УИ „Св. Климент Охридски“, София, 2010
11. Петров, И., Ст. Христов, Стратегически решения в мениджмънта, Петров-Консулт М, София, 1992
12. Пипер, П., К. Рихтер, Мениджмънт: управлението на прехода, Gabler, София, 1993
13. Ривз, М., Кн. Хаанес, Дж. Синха, Стратегии тоже нужна стратегия, Эксмо, Москва, 2016
14. Хикман, Кр., М. Силва, Съвършенството като цел, Народна култура, София, 1991
15. Ansoff, I., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, London, 1984
16. Branderburger, A., B. Nalebuff, Co-opetition, Doubleday, New York, 1996
17. Chandler, A., Strategy and Structure The M.I.T., Press, Cambridge, Mass., 1962
18. Moor, J., The Death of Competition, Harper Business, New York, 1996
19. Freeman, R., Strategic management: a stakeholder approach, Boston, 1985

За контакти

доц. д-р Велислава Николаева
ВСУ „Черноризец Храбър“
nikolaeva100@abv.bg